

## 中国观察



孟睿思



杨一婧

# 微博时代的危机管理

负面事件未必一定是负面的，快速有效的行动至关重要

□孟睿思（Christopher Marquis） 杨一婧（Zoe Yang）

随着互联网兴起，像微博一样的社交媒体开始崛起，有关网络传播如何影响公司声誉的讨论不绝于耳。一方面，社交媒体使得快速传播信息的成本下降，并降低组织集体行动时的协调成本。另一方面，庞大的信息量每时每刻都在产生，没有人知道到底哪个信息点会被网民关注。

上个月，笔者研究了政府如何在软贸易保护主义中试图改变网民对企业的印象。经过对许多公司声誉事件的研究，我们发现了一个普遍存在的规律，即在出现负面现象时，网民对一个公司的印象是相对中立的。但是负面事件发生后，网民对该企业的印象会出现高度分化：一部分人对公司的负面印象变深，一部分人对公司的正面印象加强。所以，负面事件的

影响实际上是模糊的。有些时候，负面事件可能为企业提供了改善声誉的机会。

为了更好理解企业如何在“丑闻期间”进行网上声誉管理，我们深入研究了最近的一个案例：农夫山泉在2013年春夏被指控质量低劣。农夫山泉的行动，提供了在社交媒体时代进行网上声誉管理的大量经验。

## 迅速行动扭转舆情

2013年春天，农夫山泉瓶装水被指控质量低下。《京华时报》在4月10日至5月2日连续发布系列报道，质疑农夫山泉质量标准低于国家标准。报道引来了大量对农夫山泉瓶装水的公共讨论。一个经常被转载的

微博描述了当时的情形：

@新浪财经：【农夫山泉被指标准不如自来水，曾参与新标制定】农夫山泉最近有点烦，今年3月其被曝喝出黑色不明物、棕色漂浮物以及“水源地垃圾围城”等消息，近日，又有消息称农夫山泉生产产品标准倒退。昨天，有业内人士接受记者采访时表示，农夫山泉瓶装水的生产标准还不如自来水。

如下图所示，负面情绪大量存在，这是意料之中的，包括很多新的发帖及转载。负面评价的比重在4月12日上升到80%。

从图中可看出，在微博上的报道是由事件的烈度驱动的，话题和观点可以很快转变。传统公共关系理论强调，承认一个事件只会增加对这个

事件的负面观点。但是在社交媒体时代,网民的关注是避免不了的,如果不及干预,就会失去控制舆论方向的机会。

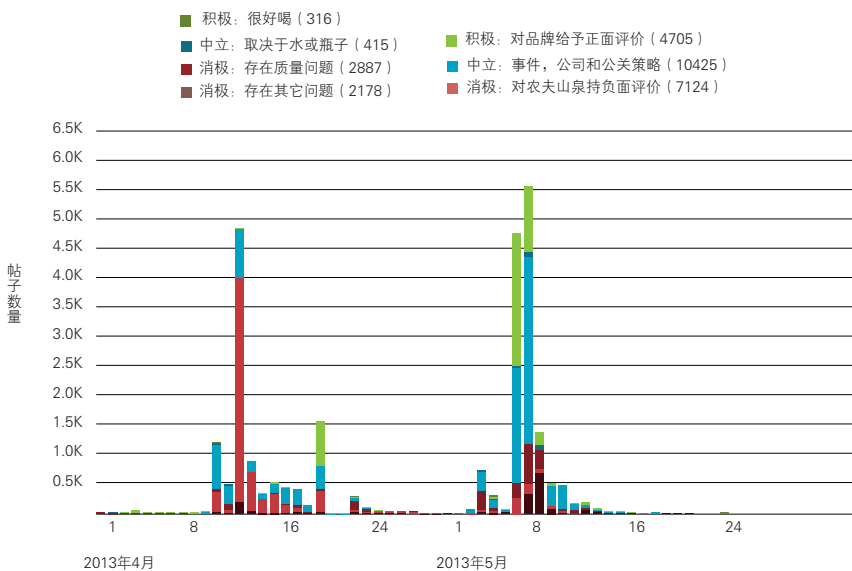
图中的第二个高峰,说明企业回应对扭转舆论至关重要。那时,农夫山泉对网上舆论给予了强有力的回应。这表明,对舆情的回应非常重要,回应的内容和延展性,对于挽救声誉损失同样重要。

## 诚实回应

农夫山泉对控诉采取了极为少见的策略。一般企业在被控诉之后,往往立即承认自己错误,向公众表示歉意,希望借此让公关危机早点过去。但是,农夫山泉召开了新闻发布会,并起诉《京华时报》损害其名誉,这次反击把《京华时报》推到风口浪尖。许多网民开始相信农夫山泉是“黑公关”丑闻的受害者,在新闻发布会后,网民了解到《京华时报》本身拥有一家矿泉水企业。

农夫山泉的反击战术起了作用,主要是利用了公众对传统媒体的普遍不信任。公众一般认为,传统媒体受政府利益操控较深。在5月6日喧闹的新闻发布会上,农夫山泉董事长钟睺眈与《京华时报》的几名记者进行了辩论,记者的回应非常糟糕。有一个记者几次打断钟睺眈的讲话,最后被会场安保人员强制带离。相反,钟睺眈表现得自信、耐心、大方。例如,他提出多给《京华时报》记者两个提问机会,而其他媒体只有一个提问机会。总之,他表现出一个坦诚的公司领导人形象。

农夫山泉民意情绪变动——发帖数量(从2013年3月31日至2013年5月31日的观点分析)



钟睺眈在发布会上主要传达了这样一个信息,即《京华时报》在28天内用超过70个版面攻击其公司,并声称这样的报道量实际是过分的。钟睺眈在强烈暗示这种报道是一次恶意攻击。当天,微博上47%的帖子内容是正面的,只有12%的帖子内容是负面的。发布会期间,钟睺眈表示农夫山泉将会撤离北京市场,并且向北京地区消费者道歉。根据调查结果,农夫山泉被勒令暂缓北京地区的生产。钟睺眈把农夫山泉描绘成了一次恶意攻击的受害者,这得到了一部分人的同情,也受到一部分人的蔑视。

钟睺眈在发布会上将其公司刻画成受害者的形象,这引起了网民的怀疑。第二天即5月7日,有微博爆料称,《京华时报》其实是一家卖矿泉水的企业。博文引用了《人民日

报》有关《京华时报》拥有的DE YI YUAN牌矿泉水是北京国际马拉松比赛唯一矿泉水提供商的文章。因为这个消息,很多人开始相信《京华时报》在这次报道背后有恶意动机。

对《京华时报》的控诉多是猜测性的,但无疑对事件产生了巨大影响。《京华时报》的报道很快就打了自己一巴掌。这说明中国的网民在腐败面前,宁愿相信最坏的情况。这次事件,导致农夫山泉的相关帖子数量达到高峰,此后喧嚣逐渐平息。看来,在中国,腐败丑闻是可以压倒一个食品丑闻事件的。

之后,没有任何一方停止斗争。《京华时报》继续攻击农夫山泉,农夫山泉继续起诉《京华时报》,声称《京华时报》造成了公司的严重声誉损失,并要求600万元的声誉损失补偿。



2013年5月，农夫山泉遭遇一场严重的公关危机，图（左）农夫山泉董事长钟睺眈在新闻发布会上喝农夫山泉。图（中）杭州的农夫山泉股份有限公司邀请消费者参观工厂，见证生产过程。图（右）杭州的农夫山泉股份有限公司邀请网友见证千岛湖水源地。CFP供图

## 事件后的形象修复

农夫山泉不指望通过诉讼补偿企业声誉。在这件事情之后，公司继续大力重塑其公共形象。农夫山泉最近在微博上发起了一个活动，名为“2013 农夫山泉水源地见证寻源之旅”，超过一百家媒体和他们的读者应邀参观了浙江省千岛湖水库。千岛湖是农夫山泉的水源地，也是非常著名的旅游景点。参与资格由微博随机抽取，参与者能够免路费参观千岛湖，并且住高档酒店、吃丰盛大餐。活动结束后，微博上的帖子主要都是正面的。虽然这些帖子未必全部是真实的，但这个活动无疑在改变大家观点方面成功了。

发布会之后，公众对公司的看法

主要是正面的。农夫山泉在受到攻击之后的有力回击，从钟睺眈在新闻发布会上的自信表述，到修复公司形象的微博行动，都有力阐释了一家公司该如何赢得一场网络舆情战争。

## 结论

一次又一次的事件说明，网上危机是公司学习甚至利用负面新闻的机会，像苹果的保修问题，恒天然问题等，都是如此。我们的分析表明，人们的观点变化很快，但是不一定朝着企业期望的方向变化。负面事件未必一定是负面的，但是快速有效的行动至关重要。

农夫山泉的例子很好说明了应该如何驾驭一场公共关系危机。公司必须迎头面对事件，对投诉给予

直接回应，做出有说服力的行动。同时，负面舆情发生后，必须进行精心的形象修复。负面事件可以在一天内造成巨大损失，但是可能需要花费几周、几个月甚至几年的时间才能恢复名誉。

政府、企业以及有影响力的个人，都试图在喧嚣而偏执的中国互联网世界中引导公共言论。如果中国社会能在未来几年朝着更高的透明度发展，或者网上言论变得更加稳定，那时负面和正面事件都将更加难以制造。未来，要想左右网上舆情将更加困难，所以，企业应更加小心地管理其网络声誉。

（作者来自哈佛大学商学院 Harvard Business）